



研修で学んだ知識を実践へ活かすための思考をいかにして育てるか : 大学職員のマーケティング・リテラシー育成を事例として

著者	佐野 享子
ページ	1-18
発行年	2018-03
シリーズ	Rcus Working Paper;no.10
URL	http://hdl.handle.net/2241/00152507

研修で学んだ知識を実践へ活かすための思考をいかにして育てるか ー大学職員のマーケティング・リテラシー育成を事例としてー

筑波大学 大学研究センター

佐野 享子

1 本稿の目的

研修で学んだ知識を実践へ活かすことの難しさについては、これまでもしばしば言及されてきた。米国のリーダーシップ研究機関であるロミンガー社は、優れたマネジャーの学びについて、7割を自分自身の仕事経験から、2割を他者の観察やアドバイスから、1割を講義や研修からそれぞれ得ていたという「70:20:10の法則」を提唱している。仕事経験を通じて学ぶ「経験学習」の効果を高める方法について議論されて久しいのも、同様の問題意識からである。

筆者はこれまでに、マーケティングの知識を実践へいかに活かすかとのテーマで、大学職員を対象とした研修の講師に従事してきた。具体的には、大学職員を受講者とする修士課程レベルの履修証明プログラム（学校教育法105条に規定する特別の課程）の中の1科目を2009年から10年間、筑波大学が主催する「大学図書館職員長期研修」の中の1科目を2006年から13年間、それぞれ担当している。

日頃の業務の中でマーケティングについて意識することがない職員を対象に、いかなる考え方に立てばマーケティングの知識を実践へ活かすことができるようになるのか、ガイダンスすることは容易ではない。筆者のこれまでの講師経験に基づいて、いかなる研修プログラムを開発・実施すればよいのか提案することは、大学職員を対象としたマーケティング思考法の開発のみならず、研修で学んだ知識を活かすことを目的とした実践家を対象とする研修プログラムの運営そのものに対しても、有益な知見を提供することになるであろう。

以上の問題意識から本稿では、大学職員を対象としたマーケティング・リテラシー育成をねらいとする先に紹介した2種類の研修を事例とし、研修で学んだ知識を実践へ活かすための思考をいかに育成すればよいか検討することを目的とする。大辞林によれば、リテラシーとは「読み書き能力」あるいは少し広げて「ある分野に関する知識やそれを活用する能力」を意味する。本研修で育成することをめざす大学職員の能力は、マーケティングに関する知識やそれらを活用する能力であることから、本研修のねらいも大学職員のマーケティング・リテラシー育成にあると捉えることができる。

具体的には、筆者が担当した 2 種類の研修を受講した大学職員を事例として、受講後にいかなる成果が得られたのかとの視点から、以下の研究課題を明らかにすることとした。

- (1) 受講者は、職務に関わるどのような問題状況に対してマーケティングの知識を活用することができる、受講後に認識したのか。
- (2) 受講者は、それらの問題状況に対するマーケティングの知識の具体的活用について、受講後にどこまで検討を深めることができたのか。
- (3) 以上を踏まえ、研修で学んだマーケティングの知識を実践に活かすためには、マーケティングに係るいかなる研修プログラムが有効と考えられるか

本稿における「マーケティングの知識」とは、マーケティングと関わる問題状況において、係る問題の解決に資する情報であり、マーケティング分野の研究において体系化されてきた理論を基底とするものを指している。研修で取り上げるマーケティングの知識の基底にマーケティングの理論を据えたのは、筆者が大学教員であることから、マーケティング分野の研究で開発されてきた理論を実践に活かすためにはいかなる働きかけが有効と考えられるのかとの問題意識を抱いていたことが背景となっている。

第 2 節では、大学職員の実践にマーケティングの知識を活かすことが可能である理由について述べるとともに、筆者がこれまでに実施した研修プログラムの概要について説明する。次いで係るプログラムに基づく研修の受講者に課した事後アンケートを手がかりとして、研修の成果がどのように研修後に表れたのかとの視点から、具体的な考察を行う。第 3 節では、本稿における調査方法と分析方法について説明する。第 4 節では、受講者が日頃の職務に関わるどのような問題状況に対してマーケティングの知識を活用できると受講後に認識したのかを考察する（研究課題(1)）。第 5 節では、受講者がそれらの問題状況に対するマーケティングの知識の具体的活用について、受講後にどこまで検討を深めることができたのかを考察する（研究課題(2)）。以上の検討をもとに第 6 節では研究課題(3)に即し、研修で学んだ知識を実践に活かすためには、マーケティングに係るいかなる研修プログラムが有効と考えられるかを考察し、まとめとする。

2 大学職員の実践に活かすことが効果的なマーケティング知識と研修プログラム

2-1 大学職員にとって意義のあるマーケティングの知識

マーケティングの知識は大学には必要ない、あるいは広報や学生募集に対しては活用できるがそれ以外の場面で役に立つと思えないといった認識を、大学職員の方が持っていたとしても不思議はないだろう。以下では、大学職員の実践に活かすことができると考えられるマーケティングの知識について説明するとともに、筆者がこれまでに実施した研修プログラムの概要とその特色について述べる。

2-1-1 コトラーによるマーケティング理論

大学職員は、どのような実践の場面でマーケティングの知識を用いることができるだろうか。フィリップ・コトラー (Philip Kotler) は、シドニー・レヴィ (Sidny Levy) との共著「マーケティング概念の拡張 (Broadening the Concept of Marketing)」の中で、意識されているか否かにかかわらず、あらゆる組織がマーケティングに似た活動を現に遂行していると述べている (Kotler & Levy, 1969a)。コトラーらによれば、いかなる組織も価値あるプロダクト (product) を生産し、それらに関心を持つ消費者 (consumers) を有し、彼らに奉仕するためのマーケティング手法を追求している。プロダクトには物財、サービス、人、組織、アイデアがある。大学は学生に、教会は信者に、労働組合は組合員にそれぞれ奉仕し、大学は高等教育を、宗教団体は宗教を、労働組合は相互扶助を、それぞれプロダクトとして提供していると考えられている。

消費者についても概念を拡張することが可能とされている。コトラーは、組織の後継者、組織への資源の供給者、従業員、政府、一般公衆などを例示しており、彼らに対してマーケティングが行われなければならないとする (Kotler, 1972)。

コトラーのいうマーケティングとは何を意味するのか。組織体が価値ある資源を獲得し、存続し続けていくためには、関係者に何らかの価値を提供し、それら関係者と相互に価値あるものの交換 (exchange) を行うことが必要となる。このことがマーケティング概念において保持されるべき中心的な概念になるとコトラーらは主張した (Kotler & Levy, 1969b)。資源の獲得と存続のために、意識されているか否かにかかわらず、マーケティングに似た活動があらゆる組織において行われている——このように考えると、現に行われているそれらの活動を、効果的・効率的な価値の交換が実現されるマーケティング活動としてマネジメントするために、マーケティング分野の研究で開発されてきた知識を実践に活かすことが有効になると思われる。

コトラーの主張に従うと、大学内でもあらゆる組織の職員が、例えば人事部の職員は、関係者である学内の教職員に対し、人事に関わる各種の施策という価値あるサービスを提供していると考えられることができる。このように、学生を対象とした教育やサービス提供を担当していない大学職員においても、価値あるプロダクトを提供する当事者として、日常の業務の中でマーケティングに似た活動が現に行われている。それらの価値あるプロダクトを、それらを必要とする関係者に効果的に提供し、また彼らがそれらを十分に享受することができるように、大学職員においても、マーケティングに関する知識を学んで実践に活かすことが重要になると考えられるのである。

2-1-2 マーケティングの多様なパラダイム

コトラーが体系化したマーケティング・マネジメントの理論は、価値の交換を基調とするものであった。そこでは価値の交換が行われるために、綿密な分析調査に基づいた関係者のニーズの確認を通じて、価値の適合 (fitness) を合理的に追求するパラダイムが採用されている。

しかしながらマーケティングの理論においては、コトラーが提唱した交換型パラダイムに基づく

マーケティングに留まらず、顧客とのインタラクションによって価値を創造する関係型パラダイムに基づくマーケティングや（嶋口,2000）、目的に基づく合理性を追求するのではなく、手元にある利用可能な資源を出発点として、時々の流れで目標が生まれてくるのに任せるエフェクチュエーション（effectuation）といった思考法など（Sarasvathy,2008）^{*1}、多様なパラダイムに基づく理論が存在する。

大学を例にとると、図書館の窓口を訪れた学生にとってどのようなサービスが望ましいのかを、図書館職員が当該学生と対話する中から見いだしていく例は、関係型パラダイムに基づく行為であると捉えることができるだろう。学生に対するサービスを、まずはできるところから始め、試行錯誤しながらよりよいサービスを創造していく営みは、エフェクチュエーションに当たると考えることができる。

合理的な思考法に基づくだけでなく、多様な思考法に基づいてマーケティングを実践することが可能であるという点について認識することは、マーケティングの実践により多くの可能性が存在することを大学職員が認識することにつながるものと考えられる。

2-1-3 サービス・マーケティングの理論

大学の業務に対しては、サービス・マーケティングの知識も有効である。サービスのマーケティングについて体系的に論じたクリストファー・ラブロック（Christopher Lovelock）は、サービスとは顧客にベネフィットを与える行為やパフォーマンスであると定義するとともに、大学が提供するサービスの特質をサービス・マーケティングの理論を用いて繰り返し説明している（Lovelock & Wright,1999）。

物財と異なるサービスの特質の一つに無形性（intangibility）があり、サービスそのものは物財のように触れたり、つかんだりすることができない。このような特質を持つプロダクトを、顧客はどのように評価するのか。プロダクトの質を高めるにはどのようにすればよいのか。このような問いに対する解決策を導くためには、サービスというプロダクトの持つ特質を前提とした議論が不可欠になる。

大学職員が担当する業務についても、これらの業務を様々な関係者に対するサービスの提供と捉えて、サービスが持つ特質を踏まえたマーケティングが可能になると考えられる。

2-2 大学職員を対象とした研修プログラム

筆者は前節で提示した理論を基底に据えて、大学職員を対象とした研修プログラムを立案・実施

^{*1} コトラー等による伝統的なマーケティングは、合理性に基づく意思決定（causation）であるのに対し、エフェクチュエーションは、合理的意思決定を用いた推論である「因果推論（causal reasoning）」と正反対の思考法であるとされている（Sarasvathy,2008）

してきた。表1はこれらの研修で取り上げてきた内容の柱立てである。2017年度は以下の内容を、履修証明プログラムで75分×2コマ、大学図書館職員長期研修で90分×2コマ、それぞれ担当して実施した。

表1 大学職員を対象とした研修プログラムで取り上げている内容

- 1 利用者のニーズにあったサービスとはどのようなサービスか
ニーズと欲求の違いを理解する
- 2 いかにしてニーズを探るか
 - 2-1 ニーズを探るための対話の技術
 - (1)「〇〇で困っている」という趣旨に着目
 - (2)視点を变えてもらう質問をして掘り下げる
 - (3)購買プロセスから特定のサービスを選択した理由を探る
 - 2-2 潜在的なニーズがインタビュー・対話ではわからない場合に留意する
- 3 いかにしてサービスを提供するか？
 - 3-1 提案型・市場誘導型のサービスを提供する
 - (1)潜在的ニーズを仮説的に設定することによる提案
 - (2)根源的なニーズへの働きかけによる提案
 - 3-2 顧客とのインタラクションによって価値あるサービスを創造する
 - 3-3 事業を機能で定義づけ、競合サービスが何かを見誤らない
 - 3-4 強みを活かして弱みを補う
 - 3-5 ターゲット・セグメントごとに異なるニーズ・購買行動に対応
 - 3-6 コストを上回るベネフィットを提供する(=自発的な価値の交換を促進)
 - 3-7 ベネフィットは「束」にして提供する
 - 3-8 期待と満足の関係に留意する
 - 3-9 「目に見えない」サービスのベネフィットを可視化する
 - 3-10 「知覚されたリスク」を低減する
 - 3-11 サービス購買後の不満・不安を減ずる
- 4 適用事例の検討と総括

以下では、これらの研修において留意してきた点について述べる。筆者はこれまでに、実践家を対象とした人材育成に関する研究として、直接経験の省察に基づく職業人を対象としたリーダーシップ開発プログラムに係る研究を、筑波大学大学研究センターにおけるプロジェクト研究の一環として行ってきた(佐野,2016)。そこで開発したのは、職業人である受講者が経験した直接経験を受講者自らが省察することによって、それまで自らが抱いていたリーダーシップについての考え方に対する意識変容をもたらすことをねらいとしたプログラムである。受講者の直接経験の省察をねらいとした意義や、過去の職業経験を通じて培った持論を過信せず、その妥当性について再考し、意識変容がもたらされることを可能にするような省察を行うことの必要性については、上記の研究成果を参照願いたい。

リーダーシップ開発に限らず、筆者が講師を務めるいずれの研修においても、受講者の直接経験の省察に基づく意識変容の重要性が基底に据えられている。本研修においても同様の考え方に立ちながら、さらに以下の点に留意したプログラムを実施している。

第1にマーケティング概念、すなわちマーケティングとは何かという点に対する受講者の意識の変容がもたらされることを意図している点である。筆者が担当する受講者のほとんどは過去にマーケティングについて学んだことがないが、マーケティングとは何かという点について、一定のイメージや観念を抱いている。研修の冒頭でそれらについて受講者に尋ねると、マーケティングとは市場調査である、あるいは顧客のニーズに対応することであるといった意見が出されることが多い。しかしながら本研修では、講師からマーケティングの定義を一方的に示さずに、多様なパラダイムに基づく考え方を平易に紹介しながら、マーケティングとは何か、受講者自身が再考することを促している。

第2に、大学職員の実践においても、マーケティングの知識を様々な活用することができるという点に気づいてもらうことである。このため、職務上困難であった過去の直接経験を振り返ってもらう事前課題を受講生に課すとともに、研修ではそれらの課題解決に当たって、マーケティングの知識をどのように活用することができるのか考える機会を設けている。

第3に、受講者相互のディスカッションを通じた省察の機会を重視している点である。過去の仕事経験は受講者によって区々であり、個人がその職業生活の間で経験できることには限界がある。研修では受講者相互のディスカッションの時間を豊富にとり、間接的にはあるが。マーケティングの知識が活用できる事例が多様にあることに気づいてもらうよう促している。

第4に、大学以外の組織における豊富な実践例の紹介である。研修では、表1に掲載した柱立てごとに複数の事例を紹介している。新たな課題に直面したときに、知識を転移させる、すなわち研修で得た知識を受講者が自発的に活用することは容易ではないと考えられる。しかしながら認知心理学の分野では、表面的特性が少しずつ異なる例を多く示すことによって、知識の転移が容易になることが明らかにされている（Bassok&Holyoak,1989）。大学におけるマーケティングの事例は蓄積が少ない。しかしながら企業や学校など大学以外で実践された事例であっても、マーケティングの知識が活用された典型例を複数示すことで、業務を遂行する組織の違いといった表面的特性が少しずつ異なる事例を提供することにつながり、ひいては当該知識活用の方途についての受講者の理解が深まることが期待される。このような考え方から本研修では、大学に限定することなく、研修で取り上げた知識の転移の促進に資すると考えられる複数の事例を用いて、受講者の理解を深める工夫を行っている。

第5に、実践の場面で直面する問題状況とそれらの問題解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングを、異なる側面から講師が示すことで、受講者による両者のマッピングが容易になるよう講師が支援している点である。

普段と異なる側面から物事を見ようとするときには、類推（analogy）が行われると考えられている^{*2}。一般的に類推とは、問題状況（ターゲット）に、類似した既知の知識（ベース）をマッピ

*2 以下本段落においては、鈴木(1996)における類推とマッピングの説明に基づいて解釈を試みた。

ングすることによる推論であるとされ、マッピングとはベースのどの要素がターゲットのどの要素と関連しているかを決定するプロセスであるとされている。現実社会において具体的な課題の解決を行う際には、ターゲットと関連するベースを、記憶している複数の知識から検索することが必要になるが、記憶している知識の中から有用なベースを人の力で検索することは容易でないとされている。

本研修におけるターゲットとは、受講者が認識したマーケティングと関わる問題状況であり、それらと類似した既存の知識（ベース）とは、研修で取り上げるマーケティングの知識に当たる。しかしながら本研修は所要時間が 150 分ないし 180 分と短いため、どのような問題状況の時にいかにしてマーケティングの知識を用いればよいのかという点について、限られた時間内の説明で受講者の理解を促すのが難しい状況にある。

本研修においては、ベースがターゲットにどう関連するのかという側面のみならず、ターゲットから関連するベースをいかに検索するかという側面からも、ターゲットとベースとの関係を説明している。具体的には、マーケティングの知識を講師が説明する際に、それらの知識（ベース）とそれらの知識が活用された事例（ターゲット）がどのように関連するのかとの視点から説明するのに加えて、受講者より事前課題として提出された事例に対しては、示された問題状況（ターゲット）と関連するマーケティングの知識（ベース）をいかに選び出す（検索する）かを講師が示している。また、研修最後に位置づけた「適用事例の検討」においては、問題状況の解決に資する知識が複数想定される事例を設定し、問題解決に資する知識相互の関係性についても、併せて講師より説明している。これらを通じて、具体的な問題状況に即して、それらの解決に資する知識の選択をいかに行えばよいか、受講者が具体的にイメージできるようになることをねらっている。

第 6 に挙げられるのは、研修後の実践に活かすことを念頭においたマーケティングの知識の提示である。研修で取り上げたマーケティングの知識は、具体的な問題状況との関係を示しながら、手続き的表現（procedural representation）を列挙する形式で受講者に提示している。手続き的表現とは、「～せよ」という命令文の形をした表現を指し（橋田・櫻井,2002）、表 1 では各項目の見出しがそれらに該当する。例えばニーズを探るための対話の技術の項においては「「○○で困っている」という趣旨に着目（せよ）」と記載している例がそれである。

先に述べたように、本研修で取り上げるマーケティングの知識は、マーケティング分野の研究において体系化されてきた理論を基底としている。理論とは、一貫した概念規定のもとに諸法則や限界条件を相互に関連づけながらまとめあげた、体系的構造的な知識の総体である（長谷川,2002）。マーケティングの理論においても、様々な抽象的な概念が相互に関連づけられて知識の総体が成り立っている。

手続き的表現を用いて知識を提示することにより、抽象的な概念が基底となった知識をいかに問題解決に用いればよいのかという点が、現実世界のリアリティを伴って受講者に理解されることにつながると考えられる。またそれらの知識を「列挙」する形式で提示することにより、問題状況と関連する知識の検索が効率的になることが期待される。

3 調査・分析方法

本節では、本稿で分析したデータの収集方法及び分析方法について説明する。

本稿では、2017 年度の大学図書館職員長期研修の受講者 30 名、及び 2017 年度の履修証明プログラムの中の筆者が担当する科目の受講者 6 名に対して、研修後に提出を依頼し、回収したアンケート結果を分析に用いている。

アンケートの質問項目は、「本日のテーマに関連して、こういう場合にはどうしたらよいかと日頃疑問に残っていることがありますか？それらに対し、本日の内容を応用した解決策が何か考えられますか」であり、自由記述形式で回答を求めた。提出期日は、大学図書館長期研修が 1 週間後、履修証明プログラムが 3 週間後であり、受講者が十分に課題を検討する時間的余裕をもたせた。収集したデータは、内容の類似性に着目して分類・整理した。

各研修の受講者のプロフィールは以下のとおりである。大学図書館職員長期研修の受講者は、所属大学が推薦する常勤の大学図書館職員であり、大学図書館の専門的業務に 8 年以上経験を有する係長クラスである。2017 年度の内訳は国立大学所属が 25 名、私立大学所属が 5 名であった。マーケティングに関する過去の学習経験については、本やセミナーなどで自分なりにマーケティングについて学習したことがある受講者が 2 名であり、残りの 28 名は全く学習経験がなかった。

2017 年度の履修証明プログラムにおける当該科目受講者には、国立大学所属の職員はおらず、年齢が 26 才～61 才と幅広く、職位も区々であった。担当している業務も入試広報、産学連携、教務、学生支援など区々であったが、大学図書館に勤務する職員は含まれていなかった。企業での勤務の経験を持つ受講者は 2 名であり、10 ～ 15 年程度の勤務経験を有していた。マーケティングに関する過去の学習等の経験については、大学で過去にマーケティングについて学んだことがある受講者が 1 名、過去にマーケティングの業務を経験したことがある受講者が 1 名であり、いずれも企業での勤務の経験を持つ者であった。残りの 4 名はマーケティングに関して全く学習経験がなかった。

4 大学職員が認識したマーケティングと関わる問題状況

本節では、表 1 の内容を研修で学んだ受講者が、職務に関わるどのような問題状況に対してマーケティングの知識を活かすことができると受講後に認識したのか、研究課題(1)に即して考察する。

4-1 大学図書館職員の例

表 2 は大学図書館職員長期研修の受講者 30 名が研修受講後に提出した事後アンケートの記述を、内容の類似性に着目して分類し、件数が多い順に整理したものである。

無回答は1件のみであり、97%に当たる29名が何らかの回答を寄せていた。

最も件数が多かったのは、「サービスの利用促進」に関するものであり、受講者30名のうち半数がこのカテゴリーに分類された。具体的には、図書館が開催する講習会等の参加者が少ない場合や、図書館が開催する講習会等の必要性そのものが認識されていない場合が取り上げられていた。

次いで件数が多かった「利用者の要望への対応」は、利用者の要望にどこまで応えればよいのかとの問題意識が根底にある事例である。このカテゴリーと「教員への不満への対応」のカテゴリーを併せると記述数の合計は10件となる。これらは利用者・関係者に対する個別の対応に関する事例と捉えることができ、受講者30名のうちの3分の1に係る問題状況を挙げていた。

表2 大学図書館職員が認識したマーケティングと関わる問題状況

1	サービスの利用促進・・・・・・・・・・・・・・・・	15件
	(内訳) 参加者数が少ない講習会等への参加促進	9件
	必要性に気づかない利用者の参加促進	3件
	入館者数・貸し出し冊数増加	3件
2	利用者の要望への対応・・・・・・・・・・・・・・・・	6件
	(内訳) 開館時間延長への対応	3件
	規則に反する要求・クレーム対応	2件
	蔵書購入への要望	1件
3	教員の不満への対応・・・・・・・・・・・・・・・・	4件
	(内訳) 依頼に非協力的な教員への対応	3件
	図書館サービスへの不満への対応	1件
4	その他・・・・・・・・・・・・・・・・	4件
	(内訳) 図書館に求められる機能は何か	1件
	優先順位の低いセグメントへの対応	1件
	事業を止めるタイミングどう考えるか	1件
	SNSの効果的使い方	1件
5	無回答・・・・・・・・・・・・・・・・	1件

4-2 大学職員の例

表3は、2017年度の履修証明プログラムの受講者6名が研修受講後に提出した事後アンケートに掲載された記述を、内容の類似性に着目して分類・整理したものである。1人で複数回答した例があるため、以下の表中の件数の合計は受講者数の合計と一致していない。

履修証明プログラムの受講者は、全員が何らかの回答を寄せていた。担当している業務が受講者によって区々であったためか、組織レベルでの問題状況から関係者への対応まで、組織における多様な次元の問題状況がマーケティングと関連すると受講者がそれぞれに認識していた。

表 3 大学職員が認識したマーケティングと関わる問題状況

1	組織の戦略関連・・・・・・・・・・2件
	（内訳）競合大学との差別化・・・・・・・・・・1件
	組織目的と顧客ニーズの不一致・・1件
2	業務の推進関連・・・・・・・・・・2件
	（内訳）リーダーシップがないリーダーが率いるプロジェクトの進め方・・1件
	企業から相談がこない場合の産学連携業務の進め方・・・・・・・・・・1件
3	関係者への対応・・・・・・・・・・3件
	（内訳）問題を抱えた職員への対応・・・・・・・・・・1件
	クレーム対応・・・・・・・・・・1件
	志願者・志願者の保護者への対応・・1件

4-3 小括

以上のように、受講者の大半は受講前にマーケティングについての学習経験がなかったが、受講後は、各々が職務上抱えている問題状況に対してマーケティングの知識を活かすことができるのではないかと認識していたことがうかがえる。

5 問題状況へのマーケティング知識活用に関する検討状況

本節では研究課題(2)に即し、マーケティングと関わる問題状況に対して、マーケティングの知識をどのように活用することができるのかという点について、受講者が受講後にどこまで検討を深めることができたのか考察する。

5-1 大学図書館職員の例

表 4 は、研修受講後に受講者が各々認識した問題状況に対する解決策が、事後アンケートに記述されていたか否かとの視点から分類を行ったものである。

分類の結果、解決策の記述状況については 4 段階のレベルに分けることができた。第 1 に研修で取り上げられたマーケティングの知識を用いて解決策を記述した「解決策記述」、第 2 に研修で取り上げられた概念の中で重要と思われるものを記述しているが具体的な解決策の記述にまでは至っていない「概念のみ記述」、第 3 に研修で取り上げられた概念を用いずに重要と思われる点のみを記述した「概念用いず記述」、第 4 に解決策や解決に当たって重要と思われる点についての記述がなく疑問点のみが記述された「疑問点のみ記述」である。表 4 では、「解決策記述」と「概念のみ記述」に分類された回答を対象に、事後アンケートに実際に記述されていた概念についても併せて記載した。本研修ではマーケティングの理論、すなわち様々な抽象的な概念が相互に関連づけら

れた知識の総体がその基底に据えられていることから、具体的にいかなる概念が記述されていたのかという視点から整理を行った。

分析の結果、提示された問題状況の半数以上が「解決策記述」に分類された。記述されていた概念としては、出現数の多いものから順に「ニーズ」「提案型サービス」「セグメント」「ベネフィット」が主なものとして挙げられていた。2-1 で示した理論枠組みとの関連で見ると、「コトラーによるマーケティング理論」と関連する概念が「ニーズ」「セグメント」「ベネフィット」「4P」「事業の定義」「ソーシャル・マーケティング」、「マーケティングの多様なパラダイム」と関連する概念が「提案型サービス」、「サービス・マーケティングの理論」と関連する概念が「期待」「知覚」「伝道師」「劇場のアナロジー」であった。特定の理論枠組みに偏ることなく、活用が可能な理論が問題状況に即して選択されている様子がうかがえた。

表4 大学図書館職員におけるマーケティング知識を活用した解決策の記述状況				
	解決策記述	概念のみ記述	概念用いず記述	疑問点のみ記述
1 サービスの利用促進：15 件	10 件 ----- (記述された概念) ニーズ 8 提案型サービス 5 セグメント 4 ベネフィット 4 4 P 2 知覚 2 事業の定義 2 伝道師 1 ソーシャル・マーケティング 1	3 件 ----- (記述された概念) ニーズ 2 期待 2 セグメント 1 4 P 1 劇場のアナロジー 1	—	2 件
2 利用者の要望への対応：6 件	4 件 ----- (記述された概念) ニーズ 2 期待 2 セグメント 1 4 P 1 劇場のアナロジー 1	—	—	2 件
3 教員の不満への対応：4 件	—	1 件 ----- (記述された概念) ベネフィット 1 提案型サービス 1	2 件	1 件
4 その他：4 件	2 件 ----- (記述された概念) セグメント 1 提案型サービス 1	—	—	2 件
計 29 件 (100 %)	16 件 (55.2%)	4 件 (13.8 %)	2 件 (6.9%)	7 件 (24.1%)
記述された概念 計	ニーズ 10 提案型サービス 7 セグメント 6 ベネフィット 5 期待 2 4 P 2 知覚 2 事業の定義 2 伝道師 1 劇場のアナロジー 1 ソーシャル・マーケティング 1			

(注) 記述された概念欄の数字は出現した件数であり、複数回答

利用者・関係者に対する個別の対応という視点で捉えると「利用者の要望への対応」では「解決策記述」が 3 分の 2 の割合で見られたが、「教員の不満への対応」に対しては「解決策記述」が見られず、他のカテゴリーには該当がなかった「概念を用いず記述」への分類が見られた。このよう

に、利用者・関係者に対する個別の対応の中でも、教員の不満に対する対応については、マーケティングの知識の活用が難しいと認識されている状況がうかがえる。このことから、受講者が直面している問題状況が何かによっても、解決策の記述に至るか否かが左右されるものと考えられる。

手始めに以上のような分類を試みたが、これらについては質的な側面が度外視されている。解決策が記述されている場合であっても、それらが研修内容の正しい理解に基づいているとは限らない。疑問点のみ記述されたケースであっても、研修で取り上げられなかったクリティカルな問題状況が想定されていたために、マーケティングの知識の活用の難しさが認識され、疑問点のみの記述に留まったということも考えられる。

このような問題意識から、以下では「解決策記述」と「疑問点のみ記述」に焦点を絞り、回答内容の質的側面を視野に入れて、受講者が受講後にどのレベルまで検討を深めることができたのか、より詳細に検討を加える。

はじめに「解決策記述」に分類された記述 16 件を対象に、記述された解決策の内容を評価し、検討が深められたレベルを想定した分類を行う。全体は 3 つのレベルに分けられた（表 5）。検討が深められたと考えられる A レベルに分類されたのは 3 件であり全体の 18.7 %、自分なりの検討が行われたと考えられる B レベルに分類されたのは 12 件であり全体の 75 %、検討が不十分な C レベルに分類されたのは 1 件であり全体の 6.3 %であった。解決策が記述されている場合でも、回答内容の質を評価すると、検討が深められたと評価できるレベルに到達することが容易ではないことがうかがえる。

表 5 記述された解決策が検討されたレベル（大学図書館職員）

A：検討が深められたと考えられるレベル：3 件

- （内訳）・活用する概念相互の関係を説明しつつ解決のプロセスを記述
・解決策が妥当と判断した理由を説明
・解決策考える上での最重要概念を自分なりに提示

B：自分なりの検討が行われたと考えられるレベル：12 件

- （内訳）・解決策の記述と新たな疑問を併記：5 件
↳ 判断に困る状況を新たに設定し疑問点記述：2 件
進め方がわからない：2 件
このような考え方でいいか確信が持てない：1 件

- ・活用可能な概念の羅列：3 件
- ・解決に必要な他の概念が不足：3 件
- ・容易に実践できそうな事例を選んで記述：1 件

C：検討が不十分なレベル：1 件

- （内訳）・概念の正しい理解が必要

A レベルに分類された記述は「活用する概念相互の関係を説明しつつ解決のプロセスを記述」「解

決策が妥当と判断した理由を説明」「解決策考える上での最重要概念を自分なりに提示」という点が評価されていた。先に述べたように本研修では、様々な抽象的な概念が相互に関連づけられて知識の総体が成り立っているマーケティングの理論がその基底に据えられている。A レベルの記述では、問題解決に用いる概念相互の関係性や概念の意味の検討が深められていることが推測された。

それに反して、B レベルに分類された記述には以上の点が不足していた例が散見された。自分なりに検討を行うも「このような考え方でいいか確信が持てない」と記載された記述については、問題解決に用いる概念の意味の検討が深められていないことから、このような考え方を採用する根拠に確信が持てない状況にあることが推測される。

「活用可能な概念の羅列」や「解決に必要な他の概念が不足」に分類された記述については、概念相互の関係性についての検討が不足していることが、概念の羅列や不足を生じさせている背景にあると考えられる。本研修では、研修最後に位置づけた「適用事例の検討」において、問題状況の解決に資する知識の核となる概念が複数想定される事例（ケース）を設定し、それら相互の関係性について講師より説明しながら、解決策をいかに検討するか解説を加えていたが、研修の所要時間そのものが短いために当該単元に十分な時間を確保できなかったことが、係る状況を生じさせる一因となっていたと考えられる。

表 4 中の「記述された概念」欄に掲載された概念を例に、これら相互の関係性を説明すると、サービス等の利用者は「セグメント」ごとに異なる「ニーズ」を持っていることが予想されるため、自らの組織の「事業の定義」を踏まえ、他で提供されているサービスや自らの組織の資源を考えてどのターゲットを「セグメント」にするか決定し、当該「セグメント」に適合した「4P」を組み合わせ当該「セグメント」にとって「価値」あるサービスを提供するという解決策が考えられる。ターゲットとする「セグメント」のニーズの把握が難しい場合は、仮説的なニーズを設定してサービスを提案する（「提案型サービス」）ことになる。いずれにしろ、サービスは無形性という特質を持つので、当該「セグメント」に提供するサービスの「ベネフィット」を「知覚」してもらえよう「劇場のアナロジー」を念頭においた対応をとることが効果的である、といった説明が考えられるだろう。この例のように問題解決に活かすことができると想定される概念相互の関係性を念頭におきながら、自らが認識した問題状況に即して具体的に解決策を検討することによって、それらの「概念」が、マーケティングの理論を基底に据えた問題解決に資する活きた「知識」へと変換されることに寄与するものと考えられる。

C レベルに分類された記述は、4P の各要素が何を意味するのかという点で理解が正確ではなかった。4P という抽象的な概念の意味が捉えられていないことが背景として考えられる。

次に「疑問点のみ記述」に分類された記述の内容を具体的に検討したところ、研修で取り上げられなかったクリティカルな問題状況が想定されていたケースが 5 件、他の受講者が解決策の検討に至っている事例と類似する事例であっても、解決が困難であるとの認識のみが記述されていたケースが 2 件であった。後者については、類似の事例が研修で取り上げられていたにも関わら

ず、それらの考え方を自らが直面する事例に応用することができないケースであり、実践の場面で直面するであろう問題状況と、それらの解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングが行えない状況にあることが推測された。

過去の学習経験との関係については、マーケティングについて本やセミナーなどで自分なりに学習した経験がある2名は、1名がAに1名がBにそれぞれ分類された。過去に学習した経験の有無が検討の深まりと必ずしも関連するわけではないということが、ここから推測される。

5-2 大学職員の例

表6は、表3で示した問題状況ごとに、表4と同じ方法で分類・整理したものである。

提示された問題状況の8割以上が「解決策記述」に分類された。回答件数全体に占める「解決策記述」の割合が大学図書館職員よりも多かった理由としては、大学職員対象の研修の方が事後アンケート提出期日に余裕があったことが考えられる。

記述されていた概念としては、大学図書館職員で出現数が最も多かった「ニーズ」という概念が、大学職員でも最も多く見られた。2-1で示した理論枠組みとの関連で見ると、「コトラーによるマーケティング理論」と関連する概念が「ニーズ」「4P」「事業の定義」、「マーケティングの多様なパラダイム」と関連する概念が「提案型サービス」、「サービス・マーケティングの理論」と関連する概念が「伝道師」であり、大学職員においても特定の理論枠組みに偏ることなく、活用が可能な理論が問題状況に即して選択されている様子が見えてきた。

表6 大学職員におけるマーケティング知識を活用した解決策の記述状況				
	解決策記述	概念のみ記述	概念用いず記述	疑問点のみ記述
1 組織の戦略関連：2件	2件 ----- (記述された概念) ニーズ1 事業の定義1	—	—	—
2 業務の推進関連：2件	2件 ----- (記述された概念) 4P1 伝道師とテロリスト1 提案型サービス1	—	—	—
3 関係者へ対応：3件	2件 ----- (記述された概念) ニーズ2	—	—	1件
計 7件 (100%)	6件 (85.7%)			1件 (14.3%)
記述された概念 計	ニーズ3 事業の定義1 4P1 提案型サービス1 伝道師1			

注) 記述された概念欄の数字は出現した件数であり、複数回答

次に、表 5 と同様の方法で「解決策記述」に分類された 6 件を対象に、記述された解決策の内容を評価し、検討が深められたレベルを大学図書館職員の場合と同じ 3 段階に設定して分類を行った（表 7）。検討が深められたと考えられる A レベルに分類されたのは 3 件であり全体の 50 %、自分なりの検討が行われたと考えられる B レベルに分類されたのは 1 件であり全体の 16.7 %、検討が不十分な C レベルに分類されたのは 2 件であり全体の 33.3 %であった。回答件数全体に占める A レベルの割合が大学図書館職員よりも多かった理由としては、大学職員対象の研修の方が事後アンケート提出期日に余裕があったことが考えられる。なお、マーケティングに関する学習経験や仕事経験を持つ者は、いずれも A レベルに分類された。

表 7 記述された解決策が検討されたレベル（大学職員）

A : 検討が深められたと考えられるレベル : 3 件 (内容) ・ 具体的な状況に照らした内省に依拠
B : 自分なりの検討が行われたと考えられるレベル : 1 件 (内容) ・ 内省に依拠するも具体的な状況の記述なし
C : 検討が不十分なレベル : 2 件 (内訳) ・ 概念の正しい理解が必要 ・ 他の講義内容との関連が深められていない

A レベルの記述はいずれも、過去の具体的な状況に照らした内省を踏まえて解決策が提示されていた。係る内省の中には解決策が妥当と判断した理由についても併せて説明されており、概念の意味の検討が深められている様子が見えてきた。

B レベルの記述には、検討に当たって内省が行われたと記述されていたが、過去の具体的な状況についての記述がなかった。具体的な問題状況の検討が深められていれば、直面した問題状況と知識とのマッピングがより効果的に行われたのではないかと推測される。

C レベルの記述のうち、「他の授業内容との関連が深められていない」記述は、他の講師が優れていると評価した施策を特段の検討がないまま自校の解決策として記述していた。他の講義内容にまで範囲が広げ、それらで取り上げられた考え方（概念）との関係性について検討する授業が必要と考えられる。「概念の正しい理解が必要」と評価された記述では、大学図書館職員の場合と同様、4P の各要素が何を意味するのかという点で、概念の意味の理解が正確ではなかった。

次に「疑問点のみ記述」に分類された記述の内容を具体的に検討したところ、解決が困難であるとの認識のみが記述されていたケースがこの分類に該当した。この場合も、実践の場面で直面するであろう問題状況と、それらの解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングが行えない状況にあることが推測された。

5-3 小括

本節の検討により、明らかになったのは以下の点である。

第 1 に、問題状況に対するマーケティングの知識の具体的活用について、受講後に検討を深めることができたか否かは、問題解決に用いる概念の意味や概念相互の関係性の検討がどの程度深められていたのかという点に左右されることが推測された。

また、受講者が職務上どのような問題状況に直面しているのかという点も解決策の検討のレベルを左右すること、過去の学習経験の有無が受講後の検討の深まりと必ずしも関連するわけではないという点についても、それぞれ示唆された。

第 2 に、他の受講者が解決策の検討に至っている事例と類似する事例であっても、解決策や解決に当たって重要と思われる点についての考察に至らず、解決が困難であることのみが認識されていた受講者においては、実践の場面で直面するであろう問題状況と、それらの解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングが行えない状況にあることが推測された。

6 研修で学んだ知識を実践に活かすための研修プログラム—まとめに代えて—

以上の考察を踏まえ、本節では研究課題(3)に即し、研修で学んだ知識を実践に活かすためにはマーケティングに係るいかなる研修プログラムが有効と考えられるか考察し、まとめに代える。

本稿では、マーケティング分野の研究において体系化されてきた理論を基底としたマーケティングの知識を、受講者が実践に活かすことができるようになることをねらいとした大学職員対象の研修プログラムを事例として、受講後にいかなる成果が得られたのかとの視点から分析を行った、

分析の結果、マーケティングについての学習経験がない受講者であっても、各々が職務上抱えている問題状況に対して、マーケティングの知識を活用することが可能であると、研修受講後には認識できるようになることが認められた。

しかしながら、限られた時間の中で、受講者自ら解決策の検討を深めることができるレベルにまで至るのは容易ではない。マーケティングと関わる職務上の問題状況に対して、マーケティングの知識をどのように活用することができるのかという点について、受講者自らが検討を深めることができるようになるためには、第 1 に実践の場面で直面する問題状況とそれらの解決に活かすことができると考えられる知識とのマッピングが行えるように支援すること、第 2 に問題解決に用いる概念の意味や概念相互の関係性の検討が深められるよう支援することが効果的であり、これらが可能になる研修プログラムが有効であると示唆された。

このような研修プログラムを通じて学んだ知識を実践へ活かすための思考を育成するためには、想定される問題状況に対する解決策を検討する際にいかなる思考のプロセスをたどればよいのか、上記の 2 点に留意しながら講師自身がモデルとなり、具体的な事例（ケース）をもとに問題解決を行う際の思考のプロセスを示すといった観察学習（observational learning）（Bandura,1971）の考え方

を取り入れて、講師と受講者とのインタラクションを行うことが考えられる。

本研修においては、研修後に回収したアンケートの内容に関するコメントを、受講者一人ひとりに講師からフィードバックしている。フィードバック後の効果について今回は確認することができなかったが、講師自身が思考のプロセスのモデルを示す場合でも、それらを受講者が自らの問題解決に応用することができたのかとの視点から、講師より個々にフィードバックを行うことが、研修の効果を更に高めることにつながるものと推測される。

所要時間が十分にとれる場合には、ケーススタディやケースメソッドなど、ケースを用いて検討する時間を十分に設定した研修プログラムが考えられるだろう。エフェクチュエーションなど、今回の研修で取り上げたものの、実践への活用の検討に至らなかった理論についても、研修の中でケースを用いて検討する機会を設けることで、係る理論が受講後に活用される可能性を持つ知識へと転移することが期待される。

今後の研究上の課題としては以下の2点が挙げられる。1点目は、仮設的に提示した今回の分析結果の更なる検証である。本稿で行われた分析は、限られた数の受講者が対象となっていることから、今後は異なるサンプルを対象に検証を重ねる必要がある。

2点目は、研修効果を高めるための方略について本稿の結果を踏まえて検討を深めることである。第1に講師による思考のプロセスのモデリングをいかに行えばよいのか、第2に講師から受講者へのフィードバックをいかに行えばよいのか、といった視点から検討を深めることが重要と考える。

引用文献

- Bandura, A. (1971). *Psychological modeling : conflicting theories*. Aldine-Atherton. (原野広太郎・福島脩美 (訳) (1975). 『モデリングの心理学：観察学習の理論と方法』 金子書房)
- Bassok, M., & Holyoak, K. J. (1989). Interdomain transfer between isomorphic topics in algebra and physics. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, **15**, 153-166.
- Kotler, P., & Levey, S. (1969a). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, **33**, 10-15.
- Kotler, P., & Levey, S. (1969b). A new form of marketing myopia: rejoining to professor Luck. *Journal of Marketing*, **33**, 55-57.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, **36**, 46-54.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall. (高畑泰・藤井大拙 (訳) (2002). 『サービス・マーケティング原理』 白桃書房)
- 橋田浩一・櫻井成一郎. (2002). 手続き的表現 日本認知科学会(編) 認知科学辞典 共立出版 p.589.
- 長谷川芳典. (2002). 理論 日本認知科学会(編) 認知科学辞典 共立出版 p.850.
- 佐野享子. (2016). 直接経験の省察に基づく職業人を対象としたリーダーシップ開発プログラムの展開：大学院レベルの授業開発におけるアクションリサーチ 大学研究オンライン, **3**, 1-41.
(<http://www.rcus.tsukuba.ac.jp/information/onlinejournal.html>) (2018年3月30日)
- 嶋口充輝. (2000). マーケティング・パラダイム：キーワードで読むその本質と革新 有斐閣.

鈴木宏昭（1996）.類似と思考 共立出版.

Sarasvathy,S.D.(2008).*Effectuation:elements of entrepreneurial expertise*.Edward Elgar（高瀬進・吉田満
梨（訳）（2015）.『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎）